

125



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE QUIMICA

LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA PARA  
IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD, EN LOS  
LABORATORIOS CLINICOS DEL SECTOR SALUD.

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE  
EDUCACION CONTINUA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
QUIMICA FARMACEUTICA BIOLOGA  
P R E S E N T A :  
MARIA ELOY ELIZABETH ZEA PEREZ

109.584.1

MEXICO, D. F.

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Jurado Asignado:**

Presidente:	Prof. FEDERICO GALDEANO BIENZOBAS.
Vocal:	Prof. GRACIELA NAVA DIAZ
Secretario:	Prof. JOSE RUBEN DAVILA SOLARES
1er. Suplente:	Prof. CLAUDIA HUESCA GOMEZ
2o. Suplente:	Prof. ROSALINDA VELAZQUEZ SALGADO

**Sitio donde se desarrollo el tema:**

Facultad de Química U.N.A.M.

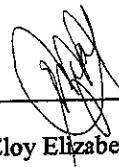
**Asesor del tema:**



---

Q.F.B. José Rubén Dávila Solares

**Sustentante:**



---

María Eloy Elizabeth Zea Pérez



**EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. DE QUIMICA**

**Con respeto y agradecimiento:**

A mis padres, por haber depositado gran parte de sus conocimientos y experiencias para forjar en mi el espíritu de superación.

A ti, Héctor por orientar mi vida hacia el camino de la verdad  
y el amor y por estar conmigo en todos los momentos de mi  
vida.

A mis hijos, motivo de mi inspiración y gran cariño.

Y a todos aquellos que me brindaron apoyo y dedicación para la  
realización de este trabajo.

# INDICE

CAPITULO	PAGINA
I.- Introducción	1
II.- Objetivo	4
III.- Antecedentes Históricos del Aseguramiento de la Calidad y Filosofías de Calidad	5
IV.- Implantación de un Sistema de Calidad en los Laboratorios Clínicos del Sector Salud	11
V.- La Motivación como Herramienta para Implantar un Sistema de Calidad	16
VI.- Discusión	21
VII.- Conclusiones	24
VIII.- Bibliografía	26

## INTRODUCCIÓN

México, es sin lugar a dudas una nación que en el ámbito mundial es observada cuidadosamente por otros países, dada su transformación económica y empresarial actual. Es por ello y por la necesidad de ser competitivos que se requiere de maximizar todos los recursos con los que se dispone para poder desarrollar de manera íntegra y eficiente sus potencialidades tanto económicas, sociales, culturales y políticas fomentando entonces de esta forma el crecimiento de todos los sectores de una empresa

Como se puede detectar el mayor riesgo que corre el empresario mexicano, es no tener plena conciencia de que estamos inmersos en un mundo nuevo y cambiante en el que no es posible pretender enfrentar los riesgos del futuro con fórmulas del pasado. Renovar equipos obsoletos, adquirir tecnología de punta, no es garantía de éxito si no se cuenta con un equipo humano preparado, motivado y responsable.

La calidad y la excelencia que nos imponen la competencia tienen su fundamento en la calidad con la que trabajan las personas que son quienes producen los bienes y servicios y que son con lo que pretendemos competir, demostrando que tenemos las características necesarias para ello.

Así mismo la creación y transformación de las necesidades del consumidor han traído como consecuencia que las empresas se den a la tarea de modificar su misión, sus objetivos, sus procesos, sus funciones y hasta su estructura organizacional, además de todos sus estándares de calidad. No únicamente es necesario un cambio en el ámbito técnico, sino que es necesario un cambio de conducta organizacional que permita concientizar y sensibilizar sobre la necesidad de este cambio a todos los niveles de la organización.

Las empresas mexicanas, ante la perspectiva de un tratado de libre comercio, están obligadas a hacer que el cambio sea producido por ellas y no esperar que este cambio se presente casualmente en su vida productiva, este cambio involucra tanto a la misma compañía, como a sus proveedores, acreedores, medio ambiente interno y externo, competencia y por su puesto a sus clientes.

El reto principal actualmente, es encontrar el camino adecuado para que tanto bienes como servicios sean bien realizados de modo eficiente, creativo y eficaz, con la finalidad de no quedar rezagados ante la competencia internacional y lograr así un crecimiento económico.

Pese a que en la mayoría de las empresas mexicanas no existe tecnología de vanguardia, se cuenta con un elemento determinante para llegar a ser competitivos internacionalmente, este elemento fundamental es su propia gente que se traduce como la fuerza de trabajo físico- intelectual que puede promover el cambio.

En el caso de México (y en países de situación similar) es preciso encausar el esfuerzo de las personas para poder incrementar la productividad. Lo anterior se puede obtener al lograr una comunión entre satisfacción de las necesidades, deseos de los trabajadores y búsqueda de su superación personal por un lado, y por el otro, el logro de los objetivos de la organización y con ello los objetivos y necesidades del país.

La satisfacción personal y el logro de objetivos se alcanzará cuando todas y cada una de las personas que conforman una organización se encuentran motivadas, indistintamente del nivel jerárquico que ocupan, puesto que si el individuo se encuentra mal en la empresa o no se siente a gusto por lo que realiza, actúa con desgano y el producto de esto es un bajo rendimiento con la gran posibilidad de un trabajo de baja o mala calidad. Esta es la razón por la cual se considera tan importante a la motivación, que implica algo interno dentro de las personas (individuos) una situación que se considera como necesidad o deseo y algo externo que se conoce como incentivo o estímulo.

Si el personal de una empresa como los Laboratorios Clínicos del Sector Salud son estimulados se espera una respuesta favorable en cuanto al mejor desempeño y mayor eficiencia en la prestación del servicio entre otras. Es preciso señalar que dos personas de niveles jerárquicos diferentes no pueden ser motivados de igual modo, ya que el nivel jerárquico superior, ya ha satisfecho algunas necesidades que un empleado de nivel operativo apenas comienza a satisfacer.

Por otro lado, a dos individuos de igual nivel jerárquico, habrá aspectos que a uno motive y a otro no, o el resultado de dicho estímulo puede ser diferente. El motivar al personal no es una tarea fácil, se requiere de mucho estudio de las personas ya que el ser humano es muy complejo y no hay dos personas que sean iguales.

La motivación ayuda a incrementar la productividad, mediante la búsqueda de la superación personal de los integrantes de una organización, el fomento del trabajo realizado de un modo eficiente y

creativo, la búsqueda de la participación, el desarrollo de habilidades personales, el cumplimiento de metas individuales y mantenimiento del entusiasmo personal y colectivo hacia el trabajo.

En el presente trabajo se tratara la importancia de la motivación en la implantación de un sistema de calidad en los Laboratorios Clínicos del Sector Salud. En este caso el Sector Salud es una Institución Gubernamental en la que se ofrecen servicios de salud a la población de escasos recursos

En la mayoría de los casos no se tiene una infraestructura adecuada y por lo tanto no se puede ofrecer al trabajador todas las herramientas y un ambiente laboral favorable, este fenómeno es el más común en la Secretaría de Salud, motivo por el cual se pretende Implantar un Sistema de Calidad, que nos permita ofrecer servicios de Calidad en la Atención sin aumentar nuestras necesidades, ya sean de presupuesto, insumos o personal.

Esto será posible mediante un plan estratégico para la Implantación de un Sistema de Calidad que de soluciones a los problemas, con la participación de todos los involucrados en el servicio teniendo como base la motivación del trabajador, permitiendo una mayor sensibilización del trabajador y una mejor orientación hacia la tarea de Implantación del Sistema de Calidad, dando como resultado un Servicio de Calidad.

Esto traería muchos beneficios puesto que se evitarían fallas, reprocesos, desperdicios, aumentando la productividad, dando una imagen interna y externa más adecuada, optimizando los recursos con los que se cuentan y garantizando el producto o servicio (resultado de análisis clínicos) a los clientes (médico- paciente).

En el proceso de pre implementación e implementación es necesario que el personal participe en todos los niveles El objetivo del presente trabajo es enfatizar que para poder implantar un sistema de calidad es muy importante la motivación del personal involucrado puesto que el recurso humano es la parte fundamental de cualquier empresa, en este caso el laboratorio clínico.



## **OBJETIVOS**

- Enfatizar la importancia que tiene la Motivación como una Herramienta para implantar un Sistema de Calidad en los Laboratorios Clínicos del Sector Salud.
- Evidenciar que el recurso humano es la parte fundamental de cualquier empresa, en este caso el Laboratorio Clínico y que sin la conscientización del mismo no es posible la implementación.
- Enfatizar que para poder implantar un Sistema de Calidad es muy importante la Motivación del personal involucrado.
- La Motivación sea la herramienta para mejorar el trabajo en grupos y lograr así una efectividad en la implementación de un sistema de calidad en el Laboratorio Clínico del Sector Salud

### **Capítulo III      Antecedentes Históricos del Aseguramiento de la Calidad y Filosofías de Calidad.**

Durante la segunda guerra mundial, los países se vieron en la necesidad de crear una estructura de desarrollo, abarcando aspectos político, económico y social para lograr una estabilidad. Todo empezó en el sector industrial, ya que era uno de los sectores más importantes en ese momento para el desarrollo de los países, así se tomó entonces como punto de partida la creación de bienes y/o servicios que proporcionen diferentes necesidades y cumplir con la satisfacción del cliente.

De esta manera comienza el desarrollo de organizaciones para conseguir una posición competitiva en el mercado, mejorando métodos y procedimientos en sus procesos. A lo largo de este siglo se ha dado una evolución en el control de calidad, la primera etapa en el desarrollo de la calidad era parte inherente en el proceso de fabricación todavía hasta fines del siglo XIX, donde cada trabajador podía controlar la calidad de su trabajo. Después surgió el capataz del control de calidad, en este periodo se dio la agrupación de hombres que realizaban una misma tarea en la que eran supervisados por el capataz, quien asumía la responsabilidad por la calidad en el trabajo que realizaban las demás personas.

Durante la primera guerra mundial, surgió la necesidad de controlar a los trabajadores, apareciendo así los inspectores de tiempo completo, lo que se conoce como "control de calidad por inspección". Este suceso dio origen a la inspección plenamente, pero fue hasta durante la segunda guerra mundial con la producción en masa, que se hizo necesario el control estadístico de la calidad.

El control total de la calidad nace cuando las empresas desarrollan una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad, procurando siempre mejorarla y reduciendo costos continuamente. Al realizar el análisis de los resultados obtenidos del proceso, se puede tomar una decisión en cuanto a las acciones y en caso necesario la aplicación de las medidas correctivas. Así mismo se da una herramienta de control estadístico de calidad para llevar una medición confiable. La calidad total hace posible revisar las decisiones regularmente, analizando resultados y no detener la producción salvo cuando sea necesario.

En la situación en la que se encuentran hoy en día los Laboratorios Clínicos del Sector Salud no se puede trabajar con los niveles comúnmente aceptados en cuanto a errores tolerables y deficiencia en la capacitación, es por eso que el aseguramiento de la calidad, representa una alternativa para lograr la mejora continua que nos llevará a la excelencia, para lo cual se requiere de la participación activa y continua de todos los empleados, en un ambiente de apoyo a la innovación y al trabajo en equipo.(3)

El Aseguramiento de la Calidad inicia con educación continua y termina con educación permanente. La nueva era económica (mercados globales; tratado de libre comercio, comunidad económica europea, etc.) y los estándares internacionales de calidad; ISO 9000 nos llevan a la calidad total; que nos permitirá competir con diferentes empresas del mundo a nivel internacional.

#### **Filosofías de calidad.**

J. M. Juran, Edward Deming, Kaoru Ishikawa, Armand V. Feigenbaum y Philip B. Crosby son considerados como los pioneros en el concepto de calidad que en las últimas décadas han contribuido al campo del control de calidad con el desarrollo de filosofías que a continuación se describen:

**J. M. Juran.** Según Juran las organizaciones necesitan de un control sobre su proceso. Para lograr el éxito se requiere de innovación y llevar un control en forma dinámica, escalonada y ordenada. Para lograr el control se deben cambiar hábitos inadecuados, para lo cual se realiza un diagnóstico que evidencie cuales son las causas. Aquí se utiliza el proceso de sensibilización donde a partir de la creencia equivocada se dota al individuo de nuevos conocimientos, formando así hábitos adecuados para lograr un control. Según Juran, la calidad tiene tres aspectos llamados las tres "c" de la calidad:

- 1.- Conformancia
- 2 - Confiabilidad
- 3.- Competitividad

- 1.- Conformancia, que consiste en la adecuación y conveniencia, es decir hacer el producto como el cliente lo requiere.
- 2.- Confiabilidad, tener la certeza de que el producto tiene siempre la misma Calidad. Si se tiene un proceso poco variable, se tendrá mayor confiabilidad.
- 3.- Competitividad, se logrará ofreciendo mejores precios o servicios, así como otros detalles alternativos.(3)

El control del proceso trae como resultado el aseguramiento de la calidad, es por eso que no debe entenderse el aseguramiento de la calidad como un departamento de una compañía sino como una forma global y cotidiana para trabajar. Esto se aplica a los cuatro aspectos que componen el control de procesos: tecnología, materiales, sistemas y recursos humanos.

Se debe motivar al personal para que sea profesional en el trabajo que realiza para generar la

cultura de calidad como un hábito en todas y cada una de las tareas que realiza y no como una excepción que solamente se pueda concebir como un medio para elevar la productividad. J. M. Juran da como principal aportación un proceso tipo para la calidad, donde la calidad total no solo es cuestión de tener procedimientos precisos y se asegure la calidad, sino que propone penetrar en cada individuo y convencerlo de hacer las cosas bien a la primera vez.

La trilogía de Juran incluye procesos de gestión, de planeación, control y mejora; muestra como aplicar los conceptos empresariales para el logro de la calidad. En la planeación de la calidad, se desarrollan los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. En el control de la calidad, se hace una evaluación de la misma, comparándola con los objetivos y actúa sobre las diferencias. En la mejora de la calidad se establecen las bases para lograr una calidad, se identifican las necesidades, se establece el equipo humano que llevará el proyecto, dándole los recursos, motivación y formación necesaria para el logro de su objetivo.

**Edward Deming.** Su misión ha sido buscar fuentes del mejoramiento para lo cual se necesita una filosofía básica de administración que fuera compatible en métodos estadísticos. Deming aporta una receta para el cambio, donde incluye catorce puntos dentro de su método general, así como las enfermedades mortales y algunos obstáculos que impiden el logro total de los objetivos de una empresa que quiere trabajar con calidad.(7)

Catorce puntos del método Deming:

**1** Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Se tienen problemas actuales y futuros en toda organización. Los problemas de hoy se relacionan con las necesidades inmediatas, como mantener calidad, igualar producción con ventas y utilidades entre otros. Es recomendable pensar detenidamente en el futuro donde se desarrolle un plan y métodos para continuar el negocio.

Para ser constantes en el propósito se debe:

- A) Innovar, que requiere fe en el futuro, so solo la introducción de un producto nuevo, sino tener un mercado que ayude a la gente a vivir mejor en algún sentido material.
- B) Investigación e instrucción, que conjuntamente logran la innovación.

C) Continuo mejoramiento del producto y/o servicio, para obtener grandes beneficios así como permanencia en el mercado.

D) Invertir tanto en el mantenimiento de equipos y maquinaria como en la renovación de éstos para mejorar la producción.

2. Se debe adoptar la nueva filosofía: la calidad debe convertirse en la nueva religión de la empresa, no se puede vivir con errores, defectos o ignorancia. Deming nos dice que un servicio confiable reduce costos, es por eso que debemos evitar errores y demoras.

3. No depender más de la inspección masiva, ya que puede considerarse como degradación ineficaz y no mejora el proceso. La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso. La inserción es necesaria para obtener datos y llevar un control.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio; se debe buscar la mejor calidad y trabajar para lograrlo con un solo proveedor para cada artículo en una relación a largo plazo.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios; La gerencia debe tomar la iniciativa del mejoramiento de la calidad y de productividad.

6. Instituir la capacitación en el trabajo, esta la deben recibir todos los empleados, es preciso que tengan un conocimiento necesarios de los gráficos de control, de igual manera al establecerse nuevos equipos o procesos, deberá haber un reentrenamiento.

7. Instituir el liderazgo, es tarea de la gerencia así como descubrir barreras que impidan al trabajador sentirse orgulloso de lo que hace.

8. Desterrar el temor, para lograr mejor calidad y productividad es preciso que las personas se sientan seguras, es decir sin temor. El miedo desaparecerá a medida que mejore la gerencia su actuación y adquieran confianza en ella.

9. Derribar barreras que hay en las áreas, los departamentos deben perseguir los objetivos comunes y trabajar en equipo para solucionar los problemas, fijar Políticas y trazar nuevos rumbos.

10. Eliminar los lemas, exhortaciones y metas numéricas para la fuerza laboral, ya que "generan frustraciones y resentimientos".

11. Eliminar las cuotas numéricas, estas y otros estándares de trabajo ocasionan que la gente olvide la calidad con la que debe realizar su trabajo con tal de cubrir con el número requerido.

12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien su trabajo, existen empleados que se sienten frustrados al no poder lograr su trabajo como quisieran.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento; El tener gente capacitada en una organización no es suficiente, debe estar continuamente adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades que se necesiten para manejar nuevos equipos, materiales y métodos.

14 Tomar medidas para lograr la transformación; la gerencia debe organizarse en equipo para poner en marcha los trece puntos anteriores y basarse en planificar, hacer verificar y actuar.(6)

**Kauro Ishikawa.** Maneja el control de calidad hacia todas las áreas de la empresa, para esto se necesita que todas las personas involucradas en la organización estén capacitadas y educadas para poder cumplir con un proceso de control de calidad. Este programa debe ser un compromiso a largo plazo. Es necesario conocer las causas de los defectos y en base a ésto, buscar soluciones adecuadas con paciencia, para no perder la confiabilidad en lo que ofrecemos. La calidad debe mostrarse en todo lo que se haga, no-solo en situaciones importantes.

La garantía de la calidad asegura la calidad de los servicios prestados. "Para llevar a cabo el control de calidad a un 100% es necesario controlar la misma administración, es decir la planeación, organización, dirección y control". Ishikawa dice que el control de calidad debe adquirirse como una filosofía, concientizando a la gerencia para que se base en métodos estadísticos y cifras para lograr resultados reales.

Ishikawa es un impulsador del proceso permanente de mejoramiento en la calidad en el Japón; explica como el control total de la calidad solo es posible cuando la gerencia se compromete en el proceso y todo el personal se responsabiliza del autocontrol, eliminando prácticamente la inspección. Los resultados se reflejan en un mejor ambiente de trabajo, disminución de costos y una mejor posición competitiva en el mercado.(11)

**Philip B. Crosby** Para Crosby lo importante es la gente, si se trata debidamente a los clientes y empleados, el éxito es garantizado. Todas las técnicas de control de calidad, aseguramiento y confiabilidad de la misma, aunque sean aplicadas por personas hábiles y preparadas no pueden ser efectivas si la administración no ambiciona activamente la calidad.(4)

**Fundamentos:**

1. Planear y prevenir todas las actividades y operaciones.
2. Ejecutar lo planeado, cumpliendo con requisitos preestablecidos.
3. Medir avances a través del costo de calidad.
4. Tener la actitud de mejorar continuamente las actividades.

**Metodología:**

1. Lograr un objetivo verdadero en la alta gerencia
2. Involucrar a la gerencia media
3. Fijar los requisitos de las actividades.
4. Evaluar en unidad monetaria la falta del cumplimiento de los requisitos.
5. Concientizar a la gente de lo que cuesta el no - cumplir con los requisitos.
6. Formar equipos para la aplicación de acción correctiva.
7. Planear el programa hacia cero defectos.
8. Entrenamiento al personal
9. Realizar en la organización el día de cero defectos.
10. Fijar metas para el mejoramiento de la calidad.
11. Eliminar obstáculos que impidan el logro de la calidad.
12. Dar reconocimiento al personal que logre sus objetivos, para motivar el trabajo eficiente.
13. Formar consejos de calidad, para la resolución de controversias en el proceso para la calidad.
14. Hacer todos los puntos anteriores de nuevo y ejecutar medidas correctivas en los casos necesarios.

**Feigenbaum.** El término Control Total de la Calidad se debe a él. Calidad quiere decir calidad del trabajo, del servicio, de personas incluyendo empleados desde la parte operativa hasta la parte directiva de una compañía así como de los objetivos de la misma empresa. Feigenbaum sugirió que el Control Total de la Calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única función de operación fuera el control de calidad.(8)

## Capítulo IV      **Implantación de un Sistema de Calidad en Laboratorios Clínicos del Sector Salud**

### CALIDAD.

Conjunto de propiedades y características de un proceso o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

"calidad es cumplir las expectativas del cliente"

La calidad, responde a la exigencia de conocer lo que el cliente requiere, es decir, partiendo de la base de realizar calidad, es suministrar productos o servicios que no se rechacen, aunque hay clientes que si lo hacen, para evitar eso es necesario conocer cuales son las expectativas reales del cliente y las necesidades del cliente espera sean cubiertas o cumplidas en el momento de tomar una decisión de compra de un bien o servicio, por otra parte la gestión de la calidad es un proceso que requiere información que necesariamente deberá ser proporcionada por el propio cliente.

La satisfacción es el motivo por el cual es adquirido el bien o servicio, mientras que la insatisfacción es la razón del rechazo del bien o servicio recibido; en ocasiones es posible que un bien o servicio no tenga ninguna deficiencia y sin embargo sea imposible su venta, esto puede ser debido a que otro producto o servicio similar que exista en el mercado tenga un mejor comportamiento de acuerdo a las expectativas o necesidades del cliente.

El Aseguramiento de la calidad se define según lo establecido por la ISO 8402 como:

"Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas, que lleva a cabo una empresa, con el objeto de brindar la confianza apropiada, de que un producto o servicio cumple con requisitos especificados".

Consiste en hacer que las cosas sucedan eficientemente, su objetivo es lograr ser una empresa de calidad, con personal de calidad, comprometida con su tarea y con productos y/o servicios de calidad. Mediante la orientación hacia la Mejoría Continua de todos los procesos de producción, con procedimientos, métodos, comunicación y productos y/o servicios, visualizando el proceso desde los proveedores hasta el cumplimiento de las expectativas del cliente fungiendo la empresa como un eslabón en la cadena Cliente - Proveedor que nos llevara al resultado final de Calidad y satisfacción al cliente, por lo que es importante considerar todas las actividades tendientes a desarrollar la calidad e integrar al personal al proceso.



Los principios básicos en el Aseguramiento de la Calidad son:

- Planear el trabajo de acuerdo a lo planteado por la Dirección.
- Verificar y registrar como se ha realizado lo planeado.
- Administrar de manera organizada todos estos pasos.

La aceptación y la efectiva aplicación del Sistema para el Aseguramiento de Calidad es casi una obligación, la manera en la cual se aplicarán los principios y criterios del aseguramiento de la calidad dependerá de los objetivos de la organización y del tipo de producto o servicio que se ofrezca así como de las prácticas y/o procesos específicos de la organización, por lo tanto la manera de aplicarlo variará de una organización a otra.

Para llevar a cabo el plan de aseguramiento de la calidad debe establecerse un programa que vaya a la par con las normas de calidad que se haya decidido implantar en la organización. Estas normas establecerán el nivel de calidad adecuado y deseado para el servicio o producto requerido, la uniformidad en la calidad es una base para la interpretación uniforme de los requisitos de calidad y la documentación evidenciará su cumplimiento.

Los objetivos primordiales de un programa de calidad son los económicos y los de asegurar la obtención de buenos productos. Para poder cumplir con estos objetivos lo primero será desarrollar una concientización hacia la calidad y hacia el uso de procedimientos para el control de la calidad. Este programa debe dar seguridad de que las actividades que afectan a la calidad están de acuerdo con las instrucciones ya establecidas, procedimientos aprobados y documentados dentro del propio Sistema de Control.

El programa debe contener las políticas, planes y compromisos respecto al aseguramiento de la calidad y contar con el Manual de Aseguramiento de la Calidad que no es más que el conjunto de procedimientos e instrucciones por escritos con registros que evidencien el correcto cumplimiento de lo descrito en el manual que no son más que los detalles para implementar el programa de Aseguramiento de la Calidad.

En el caso del laboratorio de análisis clínicos las medidas de control sirven para asegurar que la atención al cliente (médico - paciente) sea la adecuada y con resultados confiables que por lo tanto contribuyan en el buen diagnóstico y tratamiento del padecimientos de los pacientes. Un programa de aseguramiento de la calidad en el laboratorio de análisis clínicos produce beneficios no solo al paciente,

Los beneficios que se le ofrecen al paciente son un mejor trato, realización de análisis confiables, empleando metodologías exactas y de un alto valor para el diagnóstico, proporcionar en forma efectiva y eficientes resultados de análisis en tiempos oportunos de importancia clínica y de manera confiables, reduciendo costos de manufactura para la empresa, se ofrece la suficiente confianza para que continúe haciendo uso en el presente y futuro de los servicios proporcionados por el laboratorio de análisis clínicos.(10)

Por lo que se requiere de un análisis riguroso del proceso y evaluar todas las actividades que se realizan, requiere también que este mejoramiento sea responsabilidad de todas las personas involucradas en el proceso. Se debe hacer notar que el mejoramiento del sistema es trabajo de todo el personal involucrado, no solo del personal responsable de manejar el plan de aseguramiento de la calidad.

En la implementación de un sistema de calidad se debe considerar:

- La implementación del sistema de calidad se lleva tiempo.
- Se debe asegurar la participación activa de todos los departamentos y de todo el personal.
- Se debe elaborar el plan maestro designando los responsables de cada evento.
- La mayor parte de las responsabilidades reside en la dirección.
- La gerencia debe dar las facilidades en general a toda la empresa.
- El diagnóstico y la filosofía del plan maestro deben estar acordes con la realidad.
- Se debe generar en la organización una conciencia hacia la calidad.
- Trabajar en equipo con la participación de todos.
- El objetivo primordial es cumplir con los requisitos del cliente (médico - paciente)
- Se debe tener en cuenta siempre mejorar la calidad.

La implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad no es fácil, ya que la implementación en cada sistema de trabajo necesita de tiempo porque en cada caso será diferente según las condiciones que requiera cada Organización y de los resultados que se vayan obteniendo en cada paso de su aplicación, es muy importante que el director general este completamente convencido del plan trazado y de la implantación del mismo sistema, que se contemple siempre que la capacitación en la Administración de la calidad es un apoyo efectivo y se pueda entonces caminar con pasos seguros en el proceso hacia la calidad.(14)

La importancia de que el director general este convencido radica en que a su vez él pueda convencer y contar de esta manera con el apoyo de los jefes o responsables de cada departamento, para ello la dirección debe contemplar que se realice;

1. Sensibilización para la calidad
2. Capacitación para provocar y mantener la mejora
3. Definición de la misión y valores de la organización
4. Difusión de la nueva forma de trabajo

Para la implementación de un sistema de calidad se deberá planear la realización, para lo cual hay que tomar en cuenta.

- Capacitación para conocer las normas que se van a seguir y así determinar lo que se quiere lograr.
- Formar grupos que revisen los avances y los logros alcanzados.
- Revisar la información de calidad para identificar las acciones requerida.
- Determinar la autoridad y las responsabilidades de cada miembro afectado por la normatividad.
- Realizar auditorías internas para verificar el comportamiento del sistema.
- Identificar las no conformidades encontradas en las auditorías internas.
- Formar equipos de acciones correctivas para corregir las deficiencias encontradas.
- Reauditar con un programa las áreas donde se realizarán las acciones correctivas.

Sin embargo hay que tener cuidado de planear cuidadosamente como implementar el sistema porque se podrían cometer errores que nos llevarían al fracaso, entre otros factores que se tienen que se tienen que evitar son los siguientes: que no se tomen en cuenta las necesidades de la empresa en el sistema, que no haya un pleno convencimiento de la dirección en efectuar el cambio, que la dirección de apoyo pero no participe, que el personal no sea motivado adecuadamente, que no se considere importante la capacitación continua del personal, que las palabras no tengan congruencia con los hechos, que el desarrollo del plan se realice sin autoridad ni responsabilidad, y que sean más importantes los deseos de la dirección que las necesidades de la organización.

Un programa de aseguramiento de la calidad implementado en los laboratorios clínicos del sector salud brindaría la capacidad de demostrar que las diferentes fases de un análisis (pre analítica, analítica y pos analítica) son realizadas de manera sistemática, exacta y confiable y que el resultado obtenido brinda certeza y confiabilidad al cliente (médico - paciente) trayendo consigo mejoría de la calidad, mejoraría la imagen corporativa de la Institución y del propio laboratorio de análisis clínicos, y con todo esto

incrementaría la competitividad del laboratorio dentro de un mercado nacional, destruyendo así la imagen de que solo los laboratorios con tecnología más sofisticada y con un alto costo en los análisis son los que brindan resultados más confiable, porque lo cierto es que una infraestructura pequeña no puede dañar la calidad porque puede elaborar y manejar mejor un Plan estratégico de calidad, desarrollando un sistema de calidad adecuado y funcional tomando en cuenta que la calidad es lo más importante, así como monitorear de manera constante y confiable la completa satisfacción del cliente (médico - paciente).

## Capítulo V La Motivación como Herramienta para Implementar un Sistema de Calidad.

Es preciso crear conciencia de que el recurso humano es el factor más importante con el que cuenta una empresa ya que es el único capaz de ser portador de habilidades e ideas mediante las cuales se puede mejorar el trabajo y lograr el éxito, pero también de él depende en gran parte el fracaso organizacional. Por esto se debe prestar especial atención a las personas que integran la empresa, buscar que realicen bien su trabajo mediante el sentimiento de satisfacción con su labor y ambiente de trabajo.(13)

A fin de lograr la satisfacción de los empleados en su empresa, se requiere "motivarlos" para que sean capaces de dar lo mejor de ellos. Para tener un mejor conocimiento de como lograr dicho propósito es necesario definir lo que es la motivación.

Conceptos de motivación:

A) Acción y efecto de motivar, explicar el motivo por el cual se ha hecho una cosa.

Motivar: Dar causa o motivo para una acción

Motivo. Causa o razón que mueve para una cosa.

B) Factor psicológico conciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender hasta ciertos fines.

C) Young dice que la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

D) N.R.F. Maier dice que la motivación es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión, por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

E) Herper dice que la motivación es el factor que inicia, dirige y sostiene una conducta hacia la meta.

Entonces con esta terminología con respecto a motivación, se puede definir de esta forma: La motivación en una empresa es el conjunto de actitudes, políticas y técnicas administrativas que puede y deben aplicarse por parte de la dirección de cualquier empresa que busque la satisfacción de las necesidades de su personal conjuntamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Entendiéndose como conjunto de actitudes la comunicación, el liderazgo, aceptación y/o rechazo entre los miembros de la organización así como el clima organizacional.(13)

Entre las políticas encontramos, salarial, de promociones, empleados del mes, del año, incentivos por determinado trabajo, prestaciones. Las técnicas administrativas que cumplen función de motivar suelen ser facilidades para el entrenamiento, evaluación de desempeño, plan de beneficio social, así como también se puede considerar que el lugar de trabajo es un motivador.

Los grupos sociales se mueven por el deseo de satisfacer alguna necesidad y van moldeando su comportamiento creando y modificando las necesidades de sus integrantes. La sociedad va cambiando con el fin de satisfacer necesidades. El ser humano está condicionado en su comportamiento por la sociedad y es evidente que también por la cultura y la educación. Está sujeto a normas que rigen a través de la historia y desarrollo del medio donde vive. El individuo está sujeto a un patrón de conducta, al cual reacciona mediante un estímulo, ya sea bien producido desde el mismo organismo, o externamente por una orden o una sugerencia, a lo cual sigue una determinada reacción o respuesta adecuada o no, la cual es determinada por una persona ajena y en algunas ocasiones es por el propio individuo.(1)

El aspecto de la motivación del Individuo es muy difícil en el ámbito organizacional, pero se pueden considerar algunos sistemas de motivación que en las organizaciones se han aplicado, como son;

- \* Aumentar la apertura de las comunicaciones de todo tipo (horizontales, verticales, diagonales) en la organización.
- \* Crear un ambiente en el cual la autoridad se incrementa en base en el conocimiento y la experiencia, ya que la autoridad no se posee, sino se obtiene una vez obtenida los subordinados se identifican más con el líder o el dirigente y con el mejor desarrollo de sus propias tareas.
- \* Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización, el cual se logra con el aumento del nivel de confianza y apoyo por parte de la dirección a los miembros de la organización.
- \* Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución que se consigue con una identificación con los dirigentes y con la misma organización.
- \* Avanzar al logro de la colaboración y competencia regulada entre las unidades interdepartamentales de la organización, ya que estas unidades forman cada una parte importante de un todo o sistema que es la organización en sí.

Con la motivación se persigue mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr la funcionalidad esperada, la efectividad y la salud en las organizaciones. Entre los objetivos de la motivación se consideran:

\* El objetivo principal de la motivación tiene como fin que el personal dentro de una organización actúe de acuerdo a la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

\* Intenta fomentar los intereses del personal a través de mejorar su desempeño, aumentar sus sueldos y gratificaciones y proporcionarles una mayor autosatisfacción.

\* Intenta que las personas en una organización adopten nuevas maneras de pensar y que realicen cosas de maneras diferentes, la motivación puede facilitar esta transición.

\* Intenta integrar a los grupos de trabajo en una acción recíproca para lograr beneficios mutuos.

\* Intenta eliminar la creencia en los trabajadores de sentirse "usados" y como simples materiales de producción

En sí la motivación trata de incitar a los trabajadores por medio de estímulos a que actúen de acuerdo a lo requerido por la empresa y que se despierte en estos un interés en sus labores. La empresa con la ayuda de la motivación podrá lograr sus objetivos y al mismo tiempo el individuo se sentirá útil y estará convencido que las actividades que desempeña son importantes, con lo que se logrará un beneficio trabajador - empresa.(12)

Para poder tener éxito en la aplicación de la motivación en organizaciones es importante que se realicen o se consideren los siguientes aspectos:

- Definir la filosofía de la organización.
- Compartir el éxito de la compañía con su personal.
- Reconocer logros individuales y dar seguridad al trabajador en función de su actuación.
- Asegurar la satisfacción personal que proviene de buenos resultados en el trabajo.
- Proveer un clima que fomente la iniciativa, confianza, creatividad y seguridad económica.
- Escuchar necesidades, miedos y preocupaciones de los empleados.
- Desarrollar valores de beneficio mutuo y aplicar la motivación a todos los niveles de la organización

La motivación ayuda a que los individuos realicen mejor su trabajo y hace que las personas mantengan su autoestima. El contar con un salario justo, un buen lugar de trabajo, herramientas suficientes, ser escuchados, poder participar y pedir ayuda, tener responsabilidades, considerar que el trabajo que se realiza es importante, entre otras situaciones, motiva al personal de cualquier empresa.

El papel de una buena organización es el de proteger al personal de los factores que la desmoronen, como la falta de comunicación y la desconfianza. Es necesario que los líderes tengan habilidades para motivar al personal que tengan a su cargo, que les escuche que sea capaz de comprenderles y que los haga partícipes en la toma de decisiones por mencionar algunos factores. Así también es fundamentar el buen desempeño y crear un medio ambiente de trabajo que permita una buena motivación.(12). Los planes motivacionales que realice una empresa, deben contemplar factores tales como:

Al individuo con su personalidad propia,

A la sociedad con sus valores, normas y costumbres, y a

A la organización en su constitución, procedimientos, sistemas y estructura.

Si se analizan adecuadamente los factores antes mencionados, los objetivos organizacionales serán más reales y compatibles con los objetivos de los individuos que la integran; logrando de este modo que sea más fácil alcanzarlos. De tal manera que, conforme se cumplen los objetivos organizacionales, las personas que laboran en la empresa cumplirán con los personales y si reciben premios e incentivos que otorgue la empresa se verán cumplidos los objetivos de calidad. Para ello será necesario concientizar a la empresa de que cada individuo es diferente, y será labor de las personas que tengan a su cargo personal reconocer el cómo motivar a cada individuo dentro de los parámetros organizacionales.

Es necesario no olvidar que los motivos humanos se basan en las necesidades, ya bien sean conscientes o inconscientes, primarias o secundarias. Así como que la motivación implica necesidades, deseos, impulsos y que es una reacción en cadena, que provocan tensión, y deseos insatisfechos. Por lo cual el individuo va a iniciar una serie de acciones para alcanzar sus metas, las cuales traerán como consecuencia la satisfacción de necesidades y deseos.

Es importante hacer notar la diferencia entre satisfacción y motivación, ya que la primera es el bienestar que experimenta un individuo cuando su necesidad o deseo ha sido satisfecho. La motivación por otro lado hace referencia al impulso y al esfuerzo para la satisfacción de una necesidad deseo o meta, es decir la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado obtenido. Cuando se presenta una barrera que impide el logro de una meta es cuando se da la frustración en los empleados de una organización, la cuál se puede manifestar como una apatía, entre otras manifestaciones. La organización debe impedir que se de un estado de frustración entre sus integrantes, ya que impide un buen desempeño, un adecuado clima organizacional y una productividad elevada.



Al analizar el capítulo anterior y éste, podemos concluir que para poder implantar un sistema de calidad la motivación es una herramienta indispensable durante su aplicación y desarrollo puesto que aunque se tenga una planeación adecuada, un conocimiento de las necesidades de la empresa, la dirección esté convencida, el personal esté capacitado, pero que no se haya logrado una motivación del personal, será un fracaso el tratar de implementar un sistema de calidad ante la apatía del trabajador y el no-convencimiento de trabajar con calidad.

## DISCUSION:

Cualquier cambio en las organizaciones del sector salud en este caso el laboratorio clínico, requiere de una modificación del esquema de desarrollo organizacional y del clima de trabajo. El laboratorio clínico del sector salud debe cambiar para sobrevivir y poder adaptarse a las nuevas exigencias y debe también modificar la manera de lograr sus objetivos. El cambio se está dando tanto en las instituciones públicas como en las instituciones privadas de salud, en las grandes y en las pequeñas sin excepción alguna.

En todo cambio organizacional, el personal no debe ser desatendido, porque pronto aprenderá a ignorar las nuevas estrategias directivas, no por el temor al cambio, sino porque teme ser ignorada, manipulada y por las repercusiones que esto pudiera traerle en cuanto al poder y autoridad así como de la capacidad de decidir, de tener mayor responsabilidad y alteración de las relaciones dentro de la propia organización: la solución en todo caso está en mantener una buena comunicación en todos los niveles y categorías laborales sin perder la credibilidad, sensibilizando, informando, educando y manteniendo siempre la confianza y respeto de y hacia los trabajadores.

El cambio en los laboratorios clínicos del sector salud es inminente, pero no debe darse de manera traumática, sino por medio del estímulo, la participación intelectual y emocional de la dirección de la organización. Es conveniente mencionar que el modelo burocrático vigente durante varias décadas no ha sido el mejor como para poder aplicarlo en la actualidad en el laboratorio clínico del sector salud, ya que las organizaciones burocráticas son rígidas y por esta razón presentan gran resistencia al cambio.

Para implementar un sistema de calidad en el laboratorio clínico del sector salud se requiere de una mejor preparación de todo el personal en general; y no solo en términos técnicos y científicos de las metódicas empleadas para los análisis clínicos, sino principalmente en los métodos gerenciales de gestión que involucra al personal de la dirección, es necesario que el personal sea dirigido bajo los conceptos de calidad y con un compromiso auténtico por parte de la gerencia para dar el cambio.

Es necesario realizar una buena planeación con un enfoque real de los problemas más relevantes de la organización, bajo un punto estratégico que permita realizar una transformación deseada para lograr el éxito.

El lograr un cambio del estado actual al futuro deseado, implica pasar por un periodo de transición, incertidumbre y mucha ambigüedad. Este cambio implica un cambio total de la cultura organizacional y

personal, que generará inconformidades y trastornos, pero esto se puede ir logrando mediante el estímulo y la capacitación, no solo intelectual, sino también afectiva, cuando se tengan bien establecidos los objetivos del nuevo proceso y el cambio.

En el laboratorio clínico del sector salud se tienen muchas carencias y está sujeto a presiones externas, no se dispone de parámetros y criterios que le permitan un desarrollo económico y continuo, ni se cuenta con un sistema formal para medir la calidad de estos.

Hay que crear una nueva plataforma cultural de compromiso e involucrarse con los objetivos del cambio, por lo cual debe fomentarse el cambio de mentalidad de los colaboradores y los directivos, tomando en cuenta lo siguiente:

- Invertir en educar a las personas, en mejorar las instalaciones de trabajo y en la tecnología en medida de los recursos económicos disponibles y de acuerdo a las necesidades.
- Reafirmar constantemente el compromiso de la dirección al cambio y los valores de toda la organización.
- Fomentar la capacitación, el auto-aprendizaje, el desarrollo de los recursos humanos y el mejor desarrollo para los profesionales y profesionistas de la institución.
- Promover la comunicación y el trabajo en equipo y llevarlo hasta el nivel de satisfacción en todas las áreas del laboratorio clínico.

El modelo burocrático con el que se ha trabajado durante décadas ha diseñado estructuras y sistemas, a controlado y reducido costos, ha establecido planes de incentivos y se ha pensado estratégicamente, es decir, se dio una formación para medir solo la eficiencia. Pero este modelo no aporta la cualidad para colaborar con otras personas, compartir el poder, laborar en equipos interdisciplinarios, sustentar el comportamiento en principios y valores éticos.

La misión y la visión deben de estar integradas en la mente y el corazón de quienes forman parte del laboratorio, hay que “ponerse la camiseta”, hay que propiciar la comunicación en todas las direcciones y la cooperación interdepartamental, para sumar las capacidades de transformación y favorecer la interrelación de las personas que mejor conocen su propio trabajo. El cambio dirigido bajo una visión motivadora permite construir un futuro sobre bases firmes, y este es el reto principal.

Un sistema de calidad en el laboratorio de análisis clínico del sector salud debería ser bueno, si se contara con los impulsores directivos o gerenciales indicados y preparados. Estos deberán estar involucrados con los cambios y mejoras y participar en el desarrollo de su organización.

La calidad no se da por ley, requiere convencimiento preparación y perseverancia. La mejor manera de que un proceso decaiga es por no darle seguimiento. El primer paso de un cambio exitoso es el compromiso al cambio por parte de la gerencia. Se deben establecer claramente cuales son los objetivos de los laboratorios clínicos del sector salud hacia el cambio, puesto que el cambio constante de ellos sin objetivos claros ni metas solo produce desgaste entre el personal y se crea un ambiente de inseguridad.

La motivación de las personas no se compra con salarios elevados, ni existen cursos para motivar a alguien, la motivación de los trabajadores dentro de una empresa crece conforme se humaniza el trabajo, se valora y se reconoce al personal de forma oportuna y adecuada. Es indispensable reconocer a todos los que contribuyen en la empresa, elevar la autoestima y desarrollar una cultura de logro y compromiso.

Por esto, el modelo burocrático vigente no ofrece ninguna perspectiva de mejora en el laboratorio clínico del sector salud. La calidad total requiere de un liderazgo que practique la cultura de calidad, mediante la misión, los valores y principios claros, así como de un personal motivado y comprometido con los fines de la organización sin perder de vista la meta final que es: "la calidad"

## CONCLUSIONES

- La implantación de un sistema de calidad en el laboratorio de análisis clínico del sector salud es un proceso que busca la participación e involucramiento del personal en el proceso de mejora continua, de tal manera que al formar parte activa, el empleado sentirá el compromiso de desarrollar sus capacidades potenciales para realizar proyectos de mejora, de tal manera que su motivación hacia el logro de objetivos personales sean al mismo tiempo los del laboratorio clínico.
- En laboratorio de análisis clínico existen algunos obstáculos para implantar un sistema de calidad como son: filosofías de administración obsoletas, falta de conocimiento sobre el trabajo y sobre procesos para mejorar el trabajo, así como complejidad en estructuras y burocracia, por lo que se debe adoptar en un inicio, una nueva filosofía basada en la calidad, para mejorar todos los procesos, productos y servicios; dicha filosofía deberá sustentarse en una conciencia de calidad, para crear y conservar la lealtad de los clientes (médicos y pacientes).
- Sin implementación de un sistema de calidad no hay calidad, se debe formar un sistema formal para cambios en los procesos creando roles y responsabilidades definidas dentro de los proyectos, revisar y aprobar cambios por parte de todos los responsables. La calidad no cuesta, es por eso que se debe asegurar la calidad para que el personal haga mejor todas las cosas importantes que debe hacer desde un inicio y por una única vez.
- Es necesario valorar el papel del hombre en las organizaciones, ya no tan solo como un “recurso humano”, que es el término como anteriormente se manejaba ya que lo equiparaba a término de recursos financieros y porque los recursos en términos financieros se compran, se venden, se deprecian se desechan y el ser humano verdadero no es un término financiero. Por esto al ser humano se le debe dar el valor de ser humano ya que dentro de una empresa el desarrollo de su personal es también el crecimiento y desarrollo de la organización. Se debe implantar una cultura de calidad en cada uno de los directivos de la organización.
- Actualmente es preciso emplear todos los recursos con los que cuenta el laboratorio de análisis clínicos para incrementar su productividad y no quedar rezagados. Por esto y teniendo conocimiento de que la mayor riqueza en nuestro país es su gente (recurso humano) y dadas las circunstancias del

sector salud que no cuenta con grandes capitales para realizar inversiones en instalaciones y equipo para enfrentarse a este proceso de cambio, es de vital importancia que se incremente la productividad mediante la fuerza de trabajo laboral. Lo cual solamente se va a lograr si el personal se encuentra motivado. Por lo que se debe tener conciencia de que las personas son la principal arma con la que cuenta cualquier empresa para defenderse, salir adelante y triunfar.

- Se puede afirmar que cuando una persona siente que está satisfaciendo sus necesidades, se le esta reconociendo su trabajo, se siente bien en su lugar de trabajo y lleva buenas relaciones con su jefe, dará más de sí mismo a la empresa, sentirá entusiasmo para ser mejor en su trabajo gracias a los estímulos tanto internos como externos y como consecuencia de esto se dará un mejor desempeño y compromiso con las metas organizacionales, lo cual traerá como consecuencia un incremento en la productividad.
- Si se contara en el laboratorio de análisis clínicos del sector salud con personal capaz, comprometido con la institución y con un buen clima organizacional, se llevaría menos tiempo la implementación de un sistema de calidad.
- El principal obstáculo que se presenta al querer implantar un sistema de calidad el laboratorio clínico del sector salud es el modelo burocrático que se ha tenido por años y se sigue manejando, por ello es necesario mejorar actitudes para lograr calidad, liderazgo y productividad que se requiere en un mundo con alta competitividad. Es importante sacudirse esa actitud bien identificada en un sistema burocrático del “ay se va”, “ahora sí mañana”, “no me toma en cuenta mi jefe”, “al ratito”, “venga mañana”, “a mi no me toca”, entre otros. Se requiere de un trabajador comprometido con el cambio, que busque permanentemente el mejoramiento de su salud física, espiritual, y de su desarrollo laboral y profesional, que tenga capacidad de aprendizaje y de adaptación rápida y positiva al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Coffey C.N. Apley M.H. Psicología de la motivación. Ed. rillas, México. 1990 25-30.
2. Carrada Bravo Teodoro "Los equipos de proyecto en la Mejora Continua" Directivo Médico: Vol. VI Núm.2 Marzo-Abril 1999. 33-37.
3. Cordera Pastor Armando. Calidad de la persona, Cero defectos. Directivo Médico: Vol VI. Núm. 2. Marzo - Abril 1999. 20-23
4. Crosby Philip B. "Hablemos de Calidad" Editorial Mc Graw Hill México 1990.
5. Crosby Philip B "La Calidad no cuesta" 7ª Edición. Editorial CECSA, México 1991.
6. Dávila Solares José Rubén "Aseguramiento de la Calidad en la Etapa Preanalítica de un Laboratorio de Análisis Clínicos" Facultad de Química. UNAM 1998.
7. Deming Edwars, "El Método Deming en la práctica". Grupo Editorial Norma. Colombia 1992.
8. Farias González M. "Implantación del Sistema de Calidad ISO 9002 en un Laboratorio de Investigación. Facultad de Química. UNAM 1997.
9. Feigenbaum Armand V. "Control Total de la Calidad" 3ª Edición. Editorial CECSA 1989.
10. Frías F. Ma de los Angeles. "Desarrollo de un Manual de Aseguramiento de la Calidad para el Laboratorio de Tecnología Farmacéutica. Facultad de Química. UNAM México 1997.
11. Ishikawa kaoru. "Que es el control total de la calidad". Ed. Norma. Bogotá Colombia.
12. Mc Gregor Douglas. "Mando y Motivación". Ed. Diana. México 1996.
13. Nuttin Josef. "Teoría de la Motivación Humana". Ed. Paidós. Barcelona, España.
14. UNAM. Facultad de Química. Educación Continua. Apuntes del "Diplomado para el Aseguramiento de la Calidad en el Laboratorio de Análisis Clínicos". Coordinador Académico QFB. José Rubén Dávila Solares.